

Dorota Simpson
Uniwersytet Gdański

Ocena wpływu programu Erasmus na poziom inteligencji kulturowej studentów zagranicznych studiujących w Polsce na przykładzie Uniwersytetu Gdańskiego

Wraz z postępowaniem procesu globalizacji rośnie migracja ludności, co w konsekwencji prowadzi do większego zróżnicowania kulturowego społeczeństw. Jednymi z bardziej mobilnych generacji są pokolenia Y i Z, czyli osoby urodzone w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. Przedstawiciele tego ostatniego, podejmujący studia w innych krajach w ramach programu Erasmus, stanowią przedmiot badań podjętych w artykule. Z uwagi na fakt, że inteligencja kulturowa stanowi kategorię dynamiczną i może być rozwijana, uznano, że warto zbadać, czy program Erasmus wpływa na poziom inteligencji kulturowej studentów. Celem artykułu jest zweryfikowanie hipotezy badawczej zakładającej, że nawet jeden semestr spędzony w innym kraju i dodatkowo w grupie innych uczestników programu Erasmus przyczynia się do rozwoju inteligencji kulturowej. W przyjętej metodzie badawczej założono, że jeśli postawiona hipoteza jest prawdziwa, to poziom wskaźnika pod koniec pobytu studentów w innym kraju, mierzony za pomocą testu Expanded Cultural Intelligence Scale, powinien być wyższy niż na początku. Poza wynikami badania empirycznego w artykule wykorzystano literaturę przedmiotu, posługując się metodą opisową. Badaną populacją byli studenci programu Erasmus, studiujący na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego w semestrze zimowym 2017/2018. Uzyskane wyniki wykazały wzrost poziomu wskaźnika CQ, a tym samym pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy badawczej.

Słowa kluczowe: kompetencje kulturowe, inteligencja kulturowa, pokolenie Z, Erasmus

Klasyfikacja JEL: F23, J24, M16

Assessment of Erasmus program influence on the level of cultural intelligence of foreign students studying in Poland – the case of the University of Gdańsk

The developing process of globalization causes increasing migration of people which in turn leads to greater cultural diversity of societies. The most mobile generations include those named Y and Z, that is, people born in the 1980s and 1990s. Representatives of the latter, undertaking studies in other countries within the framework of the Erasmus program, are the subject of research conducted in the paper. Due to the fact that cultural intelligence is a dynamic category and can be developed, it was considered worth examining whether the Erasmus program has an impact on the level of students' CQ. The aim of the paper is to verify the research hypothesis assuming that even

one semester spent in another country and additionally in the group of other Erasmus program participants can contribute to the development of cultural intelligence. It was assumed that if the hypothesis is true, the level of their CQ, measured by Expanded Cultural Intelligence Scale, should be higher at the end of their stay than it was at the beginning. In addition to the presentation of the results of the empirical study, source literature was analysed and descriptive method was used. The examined population included students of the Erasmus program studying at the Faculty of Economics of the University of Gdańsk in the winter semester 2017/2018. The obtained results showed an increase in their CQ level and thus enabled a positive verification of the research hypothesis.

Keywords: cultural competencies, cultural intelligence, generation Z, Erasmus

JEL classification: F23, J24, M16

Wprowadzenie

W dobie globalizacji i wzmożonej międzynarodowej mobilności pracowników znaczącą rolę odgrywa zróżnicowanie kulturowe w miejscu pracy oraz wiążąca się z tym konieczność adaptacji kulturowej. Coraz częściej pokolenia Y, a nawet to najmłodsze – Z, określane czasem jako pokolenie C (od ang. *connect, communicate, change*), poszukują pracy za granicą [Staszewska i in., 2016]. Pokolenie Z, urodzone w latach dziewięćdziesiątych XX w., nie wyobraża sobie świata bez Internetu, a młodzi Europejczycy mogą pracować w dowolnie wybranym kraju UE i podróżować bez konieczności uzyskania wizy. Podjęcie pracy w innym kraju traktują z jednej strony jako swego rodzaju wyzwanie, a z drugiej jako możliwość zebrania doświadczeń w odmiennym środowisku kulturowym. Uważa się, że zarówno pokolenie Y, jak i Z to najlepiej wykształcone generacje, znające języki obce i otwarte na nowe doświadczenia. Oczekują interesującej i satysfakcjonującej pracy i płacy, cenią elastyczne warunki zatrudnienia i spodziewają się, że pracodawca będzie inwestował w ich rozwój. Preferują pracę w zespołach kierowanych przez kompetentnych liderów, otwartych na dyskusję. Starsze pokolenia uważają, iż ich oczekiwania płacowe są zawyżone w stosunku do wkładu pracy i niejednokrotnie zarzucają im brak dojrzałości, zwłaszcza gdy dochodzi do współpracy w zespołach składających się z przedstawicieli różnych pokoleń.

Pokolenie C to, podobnie jak pokolenie Y, ludzie otwarci na nowe doświadczenia, twórczy, elastyczni, gotowi na zmiany, wykonujący symultanicznie szereg różnych zadań, w dużym stopniu ukształtowani przez świat wirtualny, w szczególności media społecznościowe, które towarzyszą im zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Natomiast starsze pokolenia uważają, że nie są oni w stanie wszechstronnie i dogłębnie analizować problemów i skutecznie ich rozwiązywać. Młodzi ludzie dużo podróżują, a dzięki znajomości języków są w stanie komunikować się i utrzymywać kontakty ze znajomymi z całego świata, co może mieć pozytywny wpływ na rozwój ich inteligencji kulturowej.

Uznano, że warto sprawdzić, czy wybrani przedstawiciele pokolenia Z, w postaci grupy studentów programu Erasmus, którzy przyjechali w semestrze zimowym 2017/2018 do Uniwersytetu Gdańskiego, byli w stanie rozwinąć swoją inteligencję kulturową, a jeśli tak, to w jakim stopniu wzrostowi uległy jej cztery podstawowe komponenty. W sformułowanej hipotezie badawczej założono, że nawet krótki pobyt i studia w innym kraju mogą stymulować wzrost poziomu inteligencji kulturowej przedstawicieli pokolenia Z/C – otwartego na świat, zmiany i nowe doświadczenia.

Podstawowym problemem badawczym było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy udział studentów w programie Erasmus może przyczynić się do wzrostu poziomu ich inteligencji kulturowej.

Celem artykułu jest zweryfikowanie tego założenia przez zastosowanie testu do badania poziomu wskaźnika inteligencji kulturowej CQ, opracowanego przez Linn Van Dyne, która wyraziła zgodę na wykorzystanie kwestionariusza do celów naukowych. Uznano, że jeśli studia w innym kraju nie wywierałyby większego wpływu na poziom wskaźnika inteligencji kulturowej badanej grupy, to zarówno na początku, jak i pod koniec pobytu studentów w Polsce jego wielkość powinna być zbliżona.

Do zebrania danych wykorzystano metodę sondażu bezpośredniego przy użyciu ankiety audytoryjnej i instrumentu pomiarowego w postaci kwestionariusza E-CQS (Expanded Cultural Intelligence Scale). Studentów poproszono o wypełnienie kwestionariusza na początku i pod koniec ich pobytu w Polsce. Zebrane kwestionariusze zestawiono parami, co pozwoliło prześledzić wyniki poszczególnych studentów, ale z uwagi na ograniczoną objętość artykułu w tabeli 1 zaprezentowano tylko zagregowane wyniki z uwzględnieniem podziału na cztery podstawowe komponenty inteligencji kulturowej.

Wywód składa się z dwóch części: w pierwszej przeanalizowano koncepcję inteligencji kulturowej, koncentrując się na jej podstawowych komponentach oraz subkomponentach po to, aby na tym tle w drugiej części zaprezentować uzyskane wyniki badania empirycznego.

Uzyskane wyniki pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy badawczej i dowiodły, że pobyt w innym kraju wpływa na wzrost poziomu inteligencji kulturowej.

1. Inteligencja kulturowa i jej wymiary

Pojęcie inteligencji kulturowej jest konstruktem stosunkowo nowym, który pojawił się na początku XXI w. w pracach Christophera P. Earleya [2002], gdzie został opisany jako zdolność jednostki do adaptacji w nowym środowisku kultu-

rowym. Podobną interpretację można znaleźć w pracy Earleya i Soon Ang [2003], gdzie stwierdzają oni, że inteligencja kulturowa to zdolność jednostki do rozumienia i poprawnego wnioskowania w sytuacjach charakterystycznych dla zróżnicowania kulturowego. Koncepcja inteligencji kulturowej stanowiła przedmiot zainteresowania wielu badaczy, znajdując odzwierciedlenie w publikacjach takich autorów, jak Earley i Elaine Mosakowski [2004], David C. Thomas i Kerr Inkson [2004], Earley i Randall S. Peterson [2004], Lisa M. Moynihan, Peterson i Earley [2006], Ang, Linn Van Dyne i Christine Koh [2006], Ang i in. [2007], Ang i Van Dyne [2008, 2015], Thomas i in. [2008]. Dostrzegając istotne znaczenie inteligencji kulturowej w biznesie międzynarodowym, Ang i Van Dyne [2008, 2015] dodały, że jest to zdolność jednostki nie tylko do funkcjonowania, radzenia sobie, rozumienia i wnioskowania, ale także zarządzania w zróżnicowanym kulturowo środowisku, nawiązując tym samym do umiejętności potrzebnych w biznesie międzynarodowym.

Warto podkreślić, że przedstawione ujęcie inteligencji kulturowej reprezentuje podejście przedstawicieli kultury Zachodu, którzy często postrzegają inteligencję jako umiejętność rozumowania, poznawania otaczającego nas świata, rozpoznawania współzależności zachodzących zjawisk, planowania, rozwiązywania problemów, abstrakcyjnego myślenia, szybkiego uczenia się poprzez doświadczenie, kategoryzacji skomplikowanych pojęć i angażowania się w racjonalne debaty, gdzie zakłada się, że na każde wydarzenie składa się zespół różnych innych wydarzeń (przyczyn), co skutkuje kolejnymi wydarzeniami. Osoby inteligentne są w stanie ocenić i dokonać wyboru tych przyczyn i skutków, które uznają za najistotniejsze, pomijając mniej ważne. Kultury krajów zachodnich ukształtowane zostały pod wpływem filozofii greckiej, gdzie taki sposób myślenia i pojmowania rzeczywistości był dominujący. Warto odnotować, że Linda Gottfredson określa tego typu podejście mianem „mainstreamowego” [1997].

Wiele kultur azjatyckich przez inteligencję rozumie zdolność członków danej grupy do identyfikowania i rozumienia złożoności, ale i sprzeczności życia społecznego tak, aby lepiej wypełniać swoje społeczne role. Podkreśla się, podobnie jak w szeregu kultur afrykańskich, społeczną odpowiedzialność jednostki wobec grupy [Simpson, 2015].

Istotna rola inteligencji kulturowej w zarządzaniu biznesem międzynarodowym, zwłaszcza w odniesieniu do menedżerów zagranicznych filii międzynarodowych przedsiębiorstw, międzynarodowych *joint-ventures* czy zaangażowanych w proces międzynarodowych fuzji lub przejęć bądź pracujących w zespołach międzynarodowych, znalazła odzwierciedlenie w pracach Van Dyne, Ang, Kok Yee Ng [2009], Valerie Rosenblatt, Reginalda Worthleya i Brenta MacNaba [2013].

Umiejętność rozumienia, wnioskowania i zarządzania w odmiennym środowisku kulturowym z pewnością ułatwia funkcjonowanie i nawiązywanie relacji

z przedstawicielami innych kultur, będąc ważnym atrybutem młodego pokolenia, zwłaszcza Europejczyków, którzy mogą podejmować pracę w wybranym przez siebie kraju, bez konieczności ubiegania się o pozwolenie na pracę. Inteligencja kulturowa wraz z inteligencją emocjonalną pomagają odróżnić zachowania uwarunkowane typem osobowości od zachowań wynikających z odmienności kulturowej, co jest szczególnie przydatne w kontaktach biznesowych, w kierowaniu wielokulturowymi zespołami [Simpson, 2016], ale również w pozazawodowych relacjach interpersonalnych. Niedostateczny poziom inteligencji kulturowej sprawia, że ludzie wykorzystują stereotypy do oceny innych [Simpson, 2014].

Twórcy koncepcji inteligencji kulturowej, korzystając z dorobku Roberta J. Sternberga i Douglasa K. Dettermanna [1986], uznali, że składa się ona z czterech komponentów, takich jak: motywacyjny, poznawczy, metapoznawczy i behawioralny [Van Dyne, Ang, Koh, 2009]. Dalsze badania w obszarze inteligencji kulturowej doprowadziły do wyodrębnienia jedenastu subkomponentów, składających się na cztery podstawowe wymiary [Van Dyne i in., 2012].

Motywacja, w odniesieniu do rozwijania inteligencji kulturowej, obejmuje:

- interes wewnętrzny, czyli motywację wewnętrzną, polegającą na czerpaniu zadowolenia i satysfakcji z nawiązywania relacji z przedstawicielami innych kultur, traktowaniu ich jako okazji do rozwoju oraz świadomym wyborze pracy w wielokulturowych zespołach;
- interes zewnętrzny, polegający na docenianiu statusu osiągniętego dzięki pracy w różnych kręgach kulturowych oraz satysfakcji wiążącej się z określonymi korzyściami materialnymi, jak również reputacji uzyskanej w wyniku rozwijania globalnej sieci powiązań;
- poczucie własnej skuteczności i przekonanie, że można przeżyć i dać sobie radę w nowym otoczeniu kulturowym, a także nie tylko panować nad stresem, wynikającym z interakcji z przedstawicielami innych kultur, ale także nawiązywać z nimi stosunki towarzyskie.

W komponencie poznawczym, rozumianym jako ogólna wiedza na temat uwarunkowań kulturowych oraz różnic występujących między odmiennymi kulturami, można wskazać takie elementy, jak:

- ogólna wiedza kulturowa dotycząca systemów wartości i umiejętności wyjaśnienia przyczyn odmiennych zachowań w różnych krajach, znajomość podobieństw i różnic w systemach prawnych, ekonomicznych i politycznych, a także postrzeganie wzorców piękna i estetyki dominujących w danej kulturze oraz znajomość języków obcych;
- wiedza specyficzna, dotycząca określonych obszarów funkcjonowania w biznesie międzynarodowym, jak znajomość różnic w stylach kierowania ludźmi w różnych krajach, motywowania i wynagradzania, negocjowania, rozwiązywania konfliktów, ułatwiania pracy w zespołach międzynarodowych.

Na komponent metapoznawczy, pojmowany jako zdolności umysłowe ułatwiające ocenę własnej wiedzy kulturowej i monitorowanie procesu poznawczego oraz własnej tożsamości kulturowej, składają się trzy następujące subkomponenty:

- planowanie, polegające na opracowaniu planu działania, zanim dojdzie do interakcji z reprezentantami innych kultur, w szczególności zastanowienie się, na jakie rodzaje różnic należy się przygotować przed spotkaniem i w jaki sposób można będzie osiągnąć założone cele;
- świadomość, dotycząca uświadomienia sobie, w jaki sposób własne uwarunkowania kulturowe mogą wywierać wpływ na interakcje z przedstawicielami innych kultur, jak aspekty kulturowe oddziałują na rozwój sytuacji oraz w jaki sposób uwarunkowania kulturowe wpływają na myśli, odczucia i działania reprezentantów innych kultur;
- kontrola, czyli umiejętność dostosowania się do przedstawicieli innych kultur, monitorowanie własnej znajomości obcej kultury podczas interakcji z jej reprezentantami oraz aktualizacja wiedzy kulturowej w konsekwencji kulturowych pomyłek i nieporozumień.

W skład komponentu behawioralnego, rozumianego jako umiejętność prawidłowego reagowania w czasie werbalnych i niewerbalnych interakcji z reprezentantami innych kultur, wchodzi trzy komponenty:

- zachowania werbalne, polegające na właściwym posługiwaniu się pauzami, chwilami ciszy, odpowiednim akcentowaniem i modulowaniem głosu czy ekspresją wypowiedzi tak, by dostosować się do sposobu porozumiewania się przedstawicieli danej kultury;
- zachowania niewerbalne, odnoszące się do umiejętności zróżnicowania mimiki twarzy, gestykulacji, witania się i żegnania, odległości od rozmówcy itp. w zależności od kultury;
- sposób wyrażania opinii, myśli, wdzięczności, wymagań, pochwały, krytyki, akceptacji lub jej braku i umiejętność ich dostosowania do standardów przyjętych w danej kulturze.

2. Poziom inteligencji kulturowej uczestników programu Erasmus studiujących w Polsce w świetle wyników badania empirycznego

Prześlanekę podjęcia badania stanowiło pytanie, czy pobyt i studiowanie w innym kraju, w grupie osób wywodzących się z różnych kultur, może wpłynąć na zmianę poziomu inteligencji kulturowej. Sformułowano główną hipotezę badawczą, w której założono, że nawet kilkumiesięczny pobyt w innym kraju i studiowanie w zróżnicowanej kulturowo grupie rówieśników może przyczynić się

do rozwoju kompetencji kulturowych, skutkujących wzrostem poziomu inteligencji kulturowej. Dodatkowo przyjęto założenie, iż najwyższy wzrost wystąpi w komponencie behawioralnym i poznawczym, gdyż pytania w teście mają tam charakter bardziej uniwersalny niż w odniesieniu do wymiaru motywacyjnego i metapoznawczego, które dotyczą raczej osób pracujących, a nie studiujących.

Metodę zbierania danych stanowiła ankieta audytoryjna. Studentom wręczono kwestionariusze w jednym, określonym miejscu i w tym samym czasie, co zapewniło większy stopień kontroli oraz natychmiastowy zwrot wypełnionych formularzy. Jako instrument pomiarowy wykorzystano kwestionariusz E-CQS (Expanded Cultural Intelligence Scale), opracowany przez Linn Van Dyne, która wyraziła zgodę na jego użycie do celów naukowych. Kwestionariusz zawiera 37 pytań ściśle odnoszących się do poszczególnych komponentów i subkomponentów, które składają się na koncepcję inteligencji kulturowej. Odpowiedzi zawierają się w skali ocen od 1 („całkowicie się nie zgadzam”) do 7 („w pełni się zgadzam”), co oznacza, że zawierają się w granicach od 37 do 259 punktów.

Badana populacja to studenci programu Erasmus w wieku 21–24 lat, reprezentujący takie specjalności, jak biznes międzynarodowy, zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomia oraz transport i logistyka, którzy przyjechali do Polski, aby studiować na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego w semestrze zimowym roku akademickiego 2017/2018. Uznano, że badaniu zostaną poddani studenci, którzy zapisali się na przedmiot do wyboru zatytułowany „International Human Resource Management”, dla których inteligencja kulturowa może stanowić istotny atrybut w przyszłej pracy. Oznacza to, że dobór próby miał charakter celowy, nieprobabilistyczny. Na wykład zapisało się 27 osób pochodzących z następujących krajów: Austrii, Belgii, Francji, Hiszpanii, Niemiec, Polski, Turcji, Ukrainy i Włoch. Chcąc zweryfikować sformułowaną hipotezę, uznano, że studenci powinni wypełnić kwestionariusz na pierwszych, a następnie na ostatnich zajęciach w semestrze zimowym, aby można było zbadać, czy poziom wskaźnika inteligencji kulturowej uległ wzrostowi. Nie wszyscy studenci pojawili się na pierwszych zajęciach, dlatego kwestionariusze wręczono tylko 21 osobom, które poinformowano, że ten sam kwestionariusz będą wypełniały na ostatnich zajęciach w styczniu 2018 r. Kwestionariusze były anonimowe, ale studentów poproszono o ich zakodowanie tak, by w styczniu mogli się przekonać, czy wskaźnik charakteryzujący poziom ich inteligencji kulturowej uległ zmianie.

Zajęcia obejmowały 30 godzin lekcyjnych i prowadzone były, podobnie jak i inne przedmioty do wyboru, z wykorzystaniem metod aktywizujących. Studenci bardzo często pracowali w wielokulturowych zespołach, dyskutowali, analizowali i rozwiązywali studia przypadków, odgrywali określone role w procesie rekrutacji czy wykonywali wspólnie projekty. Uczestniczyli także w innych zajęciach oferowanych przez Wydział Ekonomiczny, zwiedzali wybrane miasta Polski

i krajów sąsiednich, organizowali spotkania towarzyskie itp. Cały ich pobyt w Polsce w ramach programu Erasmus skutkował wzrostem poziomu wskaźnika inteligencji kulturowej, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Kształtowanie się wskaźników inteligencji kulturowej 21 studentów programu Erasmus (mierzonych testem E-CQS) w semestrze zimowym 2017/2018

Wymiary	Październik 2017	Styczeń 2018	Różnica	Średni wzrost poziomu CQ na osobę
Motywacyjny	986	1080	94	4,476
Poznawczy	866	1055	189	9,000
Metapoznawczy	954	1018	64	3,047
Behawioralny	835	982	147	7,000
Ogółem	3641	4135	494	23,523
Średni poziom wskaźnika na osobę	173,38	196,90		

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2017 i 2018 za pomocą kwestionariusza E-CQS.

Średni wzrost tego wskaźnika dla całej badanej grupy wyniósł 23,5. Najwyżej ocenili wzrost wskaźnika w odniesieniu do wymiaru poznawczego (9 pkt), co najprawdopodobniej wynikało z faktu studiowania, ale i praktycznego poznawania zagadnień związanych z różnicami kulturowymi. Nie zaskakuje istotny wzrost poziomu wymiaru behawioralnego (7 pkt), jeśli weźmie się pod uwagę, że nieustannie musieli się komunikować i nawiązywać relacje interpersonalne, organizować pracę w zespołach, dzielić się zadaniami i wspólnie prezentować uzyskane wyniki. Zapewne silnym stymulatorem rozwoju tego wymiaru inteligencji kulturowej była sfera życia towarzyskiego.

Uzyskane wyniki pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy zakładającej, że studia w innym kraju w ramach programu Erasmus przyczyniają się do wzrostu wskaźnika CQ, a także hipotezy mówiącej, że największy wzrost tego wskaźnika zostanie odnotowany po stronie wymiaru poznawczego i behawioralnego.

Podsumowanie

Inteligencja kulturowa odgrywa istotną rolę nie tylko w życiu społecznym, ale przede wszystkim w życiu zawodowym tych wszystkich osób, które z racji wykonywanej pracy muszą współpracować z przedstawicielami innych kultur. Przedmiotem badania była grupa przedstawicieli najmłodszego pokolenia Europejczyków,

które już w 2018 lub w 2019 r. podejmie swoją pierwszą pracę. Można założyć, że i wielokulturowość badanej grupy studentów miała istotny wpływ na kształtowanie się poziomu wskaźnika CQ tak na początku, jak i pod koniec ich pobytu w Polsce. Chcąc zweryfikować prawdziwość tego twierdzenia, należałoby przeprowadzić równoległe drugie badanie tym samym instrumentem pomiarowym, aby zbadać zbliżoną liczebnie grupę studentów polskich. Warto także dodać, że byli to przedstawiciele krajów, w których wielokulturowość jest zjawiskiem powszechnym, co może mieć wpływ na uzyskanie przez grupę stosunkowo wysokiego wskaźnika na początku jej pobytu w Polsce, bo na poziomie 173,38, podczas gdy maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania to 259. Należy także dodać, że reprezentowali specjalności studiów ukierunkowane na biznes, zatem w trakcie nauki w swoich krajach musieli uzyskać wiedzę kształtującą ich inteligencję kulturową.

Kolejnym zastrzeżeniem, które należałoby wziąć pod uwagę, oceniając uzyskane wyniki, jest subiektywizm respondentów.

Bibliografia

- Ang S., Van Dyne L., 2008 [2015], *Conceptualization of cultural intelligence. Definition, distinctiveness, and nomological network*, [w:] *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, Measurement and Application*, eds. S. Ang, L. Van Dyne, M.E. Sharpe, New York – London.
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., 2006, *Personality Correlates of the four-factor model of cultural Intelligence*, *Group and Organization Management*, vol. 31.
- Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K.Y., Templar K.J., Tay C., Chandrasekar A.N., 2007, *Cultural Intelligence. Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance*, *Management and Organization Review*, vol. 3, no. 33.
- Earley P.C., 2002, *Redefining Interactions across Cultures and Organizations. Moving Forward with Cultural Intelligence*, *Research in Organizational Behavior*, vol. 24.
- Earley P.C., Ang S., 2003, *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, CA.
- Earley P.C., Mosakowski E., 2004, *Cultural Intelligence*, *Harvard Business Review*, October.
- Earley P.C., Peterson R.S., 2004, *The Elusive Cultural Cameleon. Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, *Academy of Management*, March.
- Gottfredson L.S., 1997, *Why g Matters. The Complexity of Everyday Life*, *Intelligence*, vol. 24, issue 1.
- Moynihan L.M., Peterson R.S., Earley P.C., 2006, *Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience. Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence*, [w:] *National Culture and Groups (Research on Managing Groups and Teams, vol. 9)*, ed. Ya-Ru Chen, Emerald Group Publishing Limited.
- Rosenblatt V., Worthley R., MacNab B., 2013, *From contact to development in experiential cultural intelligence education. The mediating influence of expectancy disconfirmation*, *Academy of Management and Learning Education*, September.

- Simpson D., 2014, *Ekspatrianci wobec szoku kulturowego i odwróconego szoku kulturowego*, *International Business and Global Economy*, no. 33.
- Simpson D., 2015, *Znaczenie inteligencji kulturowej w kierowaniu zespołami międzynarodowymi*, *International Business and Global Economy*, nr 34.
- Simpson D., 2016, *Cultural Intelligence as an important attribute of global managers*, *International Business and Global Economy*, no. 35/2.
- Staszewska E., Kuba M., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., Warwas I., Wiktorowicz J., 2016, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sternberg R.J., Detterman D.K., 1986, *What is intelligence. Contemporary Viewpoint on its Nature and Definition*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey.
- Thomas D.C., Inkson K., 2004, *Cultural Intelligence*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Thomas D.C., Stahl G.K., Ravlin E.C., Ekelund B., Cerdin J.L., Elron E., Poelmans S., Brislin R., Pekerti A.A., Aycan Z., Maznewski M.L., Au K., Lazarova M., 2008, *Cultural Intelligence. Domain and Assessment*, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 8, no. 2.
- Van Dyne L., Ang S., Ng K.Y., 2009, *Cultural intelligence. Measurement and scale development*, [w:] *Contemporary leadership and intercultural competence. Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*, ed. M.A. Moodian, Sage, Thousand Oaks.
- Van Dyne L., Ang S., Ng K.Y., Rockstuhl T., Tan M.L., Koh C., 2012, *Sub-Dimensions of the Four factor Model of Cultural Intelligence. Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence*, *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 6, no. 4.

D. Simpson (✉) simpson@univ.gda.pl

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot, Polska